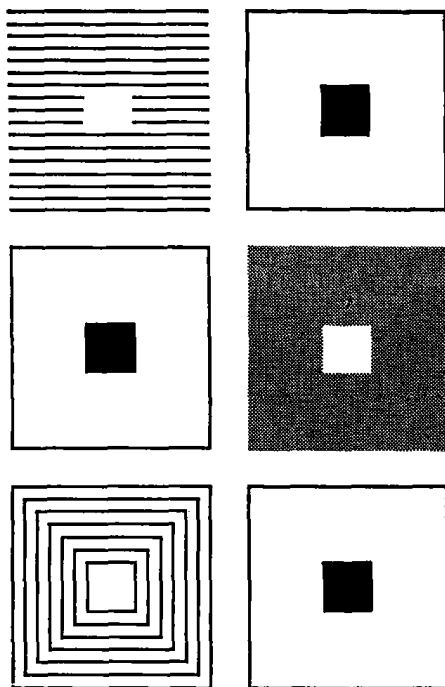


經營の経済学と管理学

矢吹耀男著

経営の経済学と管理学



東京大学
教授

矢吹耀男 著

著者略歴

矢吹耀男

昭和18年 九州帝国大学（現在の九州大学）卒業，
同大学副手を経て文部教官に任官
法務省技官，事務官を歴任。
昭和35年 東京水産大学講師として管理会計を担当。
昭和36年 通産省中小企業振興審議会専門委員（～昭和37年）
昭和38年 通産省中小企業近代化審議会専門委員（～現在に至る）
昭和50年 通産省産業構造審議会専門委員
現在 帝京大学経済学部 教授
著書 「経営労務管理」（高文堂）昭和43年，改訂版 昭和45年
「現代経営学」（高文堂） 故星野清教授と共著 昭和46年，3版 昭和47年
「経営学の理論と実際」（白桃書房）昭和50年，改訂2版 昭和52年
論文 生産性，投資効率，経営分析等の論文多数
報告書 通産省中小企業実態調査報告書（昭和37年，38年，39年，42年，43年）
海外漁業協力財団（昭和50年）

著者との申し
合わせにより
検印省略

昭和53年5月16日 初版発行 昭和54年1月16日 第2版発行

経営の経済学と管理学

著者 矢吹耀男

発行者 大矢順一郎

印刷者 丸部哲夫

* * *

発行所 株式会社 白桃書房

〒101 東京都千代田区外神田5-1-15
電話(03)836-4781(代) 振替東京0-20192番

落丁本・乱丁本はおとりかえいたします。 丸部印刷／刈込製本

書籍カード 3034-168338-6915

まえがき

経営研究の領域は多様化し、学際的な様相を呈している。

アメリカで、1951年（昭和26年）に出版された Joel Dean の *Managerial Economics* は、企業経営は利潤極大化にむかう行動であるとして、ミクロ経済学の理論を経営研究に連結した。そして競争においては、企業行動は、製品計画・価格政策・販売促進などの形態をもってあらわれるとのべた。

たしかに、マクロ経済は、ミクロ経済学領域における個人、企業および政府の行動の集積にちがいない。しかしまた、そのマクロ経済は転換期を迎えている。

本書は、多様化した経営研究のなかから、経営者の意思決定の経済学と、企業の内部運営にかんする諸理論を取り扱うこととした。

第1章は、前者・後者の総括的な経営研究の方向づけである。

第2章は、前者を企業環境の変化のなかに眺めたものであって、株主と経営者の両者にわたるパターンの変化が如実に描き出される。

第3章は、後者を技術論的アプローチと、心理学的アプローチの二面から見たものであって、テイラリズムのもつ労働能率向上に賭けた因果法則の断定は印象的である。また、フェイヨリズムは、経営合理化なる目的にたいする適合性をもつ管理制度を提示した。ここには利潤極大化の目的が明らかであるが、人間の機械視は見られない。

人間関係論は、企業のなかに「選ばれた人間」がいることを認識した。

しかし、その人間はパブロフのいうような生存欲求ベースの人間であるか、フロイトのいうような快楽欲求ベースの人間であるか、フランクルの見たような価値欲求ベースの人間であるかについては漠然としている。

心理学的アプローチは、やがてバーナードによって、心理学的なものとは経済学的なものとが結合され、公式組織のなかの個人の欲求と組織としての要求を

同一化する方途が提案され、個人および組織の双方がもっとも良い行動を選択する理論、すなわち行動科学に発展するのである。

第4章は、制度としての企業について考察してある。規模論は、つぎの第5章との接点をなすものである。

第5章は、客観的な観点からみた経営者の意思決定の経済学と企業の内部運営にかんする諸理論ではなく、主観的にみた経営者の気質、企業体質の現在の評価と、選択しなければならない企業行動のメルクマールについて論述してある。

本書が世に出るにあたって、わたくしは多くの恵みにあずかることができた。

第1は、帝京大学において、山崎与右衛門博士、早瀬利雄博士、大塚恒雄博士から商学・社会学・経済事情にわたる有益な御助言を得られたことである。

第2は、成長の見込める企業にたいし新株引受業務と育成業務を行なう政府機関である東京中小企業投資育成株式会社 藤沢徳三郎社長から、その投資先企業の研究会講師を委嘱され、経営実践のなかから抽出された諸問題に触れることができたことである。

さらに、前著『経営学の理論と実際』が重版を重ねたことに引きつづいて、周到な手筈をととのえた出版のお手配を、白桃書房大矢順一郎社長および照井規夫氏からいただいたことである。これらの恵みを賜った諸先輩に心からお礼申し上げたい。

昭和53年2月

矢 吹 耀 男

目 次

第1章 総論	1
1. 経営と企業	1
2. 経営研究	2
(1) 経営研究の対象	2
(2) 経営者	2
3. 企業の外部環境と内部環境	3
4. ドイツ経営経済学	5
(1) 規範学派——ニックリッシュの経済的経営学	5
(2) 技術論学派——シュマーレンバッハの経営経済学	6
(3) グーテンベルクの経営経済学 ——単独決定原理と共同決定承認原理	7
5. 企業行動の現状と問題点	8
(1) 社会的責任実践への課題	8
(2) 企業批判はなぜ生まれたか	9
(3) 企業活動の現状	10
第2章 経営の経済学	11
1. 制度論経済学	11
(1) ヴェブレンの技術者革命論	11
(2) パーリ＝ミーンズの経営者支配論	13
(3) パーナムの経営者革命論	17
(4) コモンズの制度論経済学	20
(5) ゴードンの企業指導論	23

(6) ドラッカーの保守的反革命論	24
(7) 制度論経済学とガルブレイス	29
2. 企業経済学	30
(1) ガルブレイスの拮抗力理論	34
(2) ボーモルの売上高極大化論	37
(3) ウィリアムソンの経営者自由裁量論	38
(4) パーソンズの職業的役割論	39
(5) 現代の経営者	44
① 経営者の役割の変化	44
② 経営者の7つの新しい課題	45
③ 経営者機能の段階	45
第3章 経営の管理学	47
1. 技術論的アプローチ	47
(1) 成行管理	47
(2) テイラーの科学的管理法	48
① 理論の構成	48
② 要約	50
③ フォード・システム	50
④ 科学的管理法にたいする批判	51
(3) 経営工学	51
① 時間研究	52
② 動作研究	54
③ 能率	54
④ 品質管理	56
⑤ 原価管理	59
⑥ 生産形態	61
(4) 管理プロセス論	63
① フェイヨルの管理論	63
② クーンツ＝オドンネルの管理原則論	66
(5) 計画	68

① 目標	68
② 方針	69
③ 経営計画	69
④ 経営基本診断と計画との関連	74
(6) 組織	74
① 階層	74
② 組織の部門編成	79
③ 職能別部門組織と分権管理組織	80
④ ラインとスタッフ	83
⑤ 組織の相乗効果	85
(7) 指導	87
① リーダーシップの諸タイプ	87
② 職務分析と人事考課	87
③ 目標管理	89
(8) 統制	93
① デュボン方式の長所	95
② デュボン方式の短所	97
③ 統制と調整	98
④ 統制と事務	98
2. 心理学的アプローチ	100
——人間関係論——	
(1) 人間関係論	100
(2) ホーソン実験	101
第4章 企業形態論	103
1. 法律形態	103
(1) 個人企業	103
(2) 合名会社	104
(3) 合資会社	104
(4) 有限会社	104
(5) 株式会社	104

2. 株式会社の取締役会	105
3. 株式会社の監査役	105
4. 株式会社の検査役	106
5. 企業規模	106
(1) 中小企業の定性的研究	107
(2) 中小企業の定量的研究	107
(3) 中堅企業の定性的研究	110
(4) 中堅企業の定量的研究	110
6. 株式会社の規程	111
(1) 定款	113
(2) 就業規則	122
第5章 企業体質論	137
1. 企業体質	137
2. 企業気質	139
(1) 経営者の資質	139
(2) 企業盛衰の要因	140
3. 企業素質	143
(1) 知識集約型産業	143
(2) 在来小工業と集中化	144
(3) 経営職能の要約による企業評価	151
(4) 定性要因の指標化による企業評価	153
4. 企業形質	153
5. 形質測定と計画策定のための経営分析	154
(1) 貸借対照表分析	157
(2) 損益計算書分析	161
(3) 貸借対照表と損益計算書を組み合わせた比率	162

6. 企業の目標値	168
(1) 企業の目標利益	168
(2) 適正人件費の基準計算	171
① 利潤分配方式	171
② 付加価値分配方式	173
③ 加工高対人件費比率方式	179
④ 企業体質と人件費	181
(3) 投資の経済性計算	182
① 取替投資	182
② 増設投資	183
③ 省力化投資	185
(4) 利益図表	190
① 損益分岐点	192
② 業績改善の方法	192
あとがき	193

第 1 章 総 論

1. 経 営 と 企 業

経営とは、つぎのように理解されている。

第 1 に、無意識的集団ではなく、継続的で目的をもつ組織体である。

第 2 に、技術的な組織体である。

第 3 に、第 1 および第 2 のような組織体であるとともに、その組織体の行為をも意味している。

第 4 に、農業経営といい、工業経営といい、商業経営といい、薬局経営といい、病院経営とはいっても、固定資本と運転資本をどのように使用するかという側面をも意味している。

ドイツ語では経営を Betrieb といい、上述のごとく、これには組織体と行為という 2 個の意味がある。

イギリス語では経営を Management という。ここでは組織体という意味はなく、行為であり、職能であるという 2 個の意味があり、また、経営者の階層を意味するばあいもある。

企業 (business, firm, enterprise) は、経済において経営の目的を果たす組織体であり、顧客とのあいだにマーケットという距離をもちながら、経済活動を行なう。

マネジメントを行為であり職能であると見れば、つぎの内容を有している。

イ. 資源の責任ある利用

ロ. 企業の継続(上位の目的)

ハ. 営利目的の実現(下位の目的)

二．社会福祉に貢献

組織とは、分課と階層から形成されるものであるが、その一体を指して組織体とよぶのである。

2. 経営研究

(1) 経営研究の対象

組織体および組織運営の主体者である経営者が経営研究の対象となる。

「外の集団のみならず、対内的にあたらしい主体者の生成が明白となり、これとの関係があきらかになる……経営研究は経営体、経営者を中心課題としてとりあげるから、これは研究の対象ともいえるのである。……対象はなにかと問うことよりも、主体を問うことによって対象の究明をはたすことになる。⁽¹⁾」

経営体は、権力をもってリーダーシップとする生業であったり、現代的リーダーシップのもとにある企業であったりする。組織体ともよばれる。

これにともなって、経営者は、1人であるばあいもあり、多数の取締役によって構成される取締役会であるばあいもある。

経営の内部に疾患があるばあいは、その部門に原因があるより、経営者に問題があることがきわめて多いことに注意すべきである。

(2) 経営者

経営者は、特定の企業の経営者であるから、組織体の制度としての責任を自覚していることが第1の要件である。

経営者は、環境にたいする認識を有し、それに適応と調整についての目標を有していることが第2の要件である。

経営者は、企業内環境にたいする認識も、おろそかにせず、適正な意思伝達の体系を有していることが第3の要件である。

経営者は、各部門の実績を把握し、協働意志向上をはかることが第4の要件

(1) 山城章『経営原論』(第2版)、丸善、昭和50年、138頁。

である。

経営者は、それぞれ特有の経営能力を有しているし、それぞれ優れた資質を有しているべきであり、経営層として、意思統一と各自足らざる経営能力および資質を補完する態勢となっていることが第5の要件である。

3. 企業の外部環境と内部環境

生物学の学問分野を分類して生態学が設けられているが、それは生物の種（生物の分類は門・綱・目・科・属・種の段階で行なわれるが、ここでいう種は、その分類上の種〈Species〉のことを意味している）と環境（外部環境）との関係を研究する学問である。

この生物学でいう環境には温度、湿度、栄養素等の物理的および化学的等のいわゆる自然環境は、もちろんふくむし、蛹が葉を食い、鳥が蛹を食うような、生産者と消費者の関係、すなわち食物連鎖関係、すなわち経済的環境もふくむし、さらに草が群生するところに虫が住みつくような、共同体の関係、すなわち社会的環境もふくんでいる。

このように、物理的および化学的な環境、食物連鎖の関係および共同体の関係を生態学では環境とよんでいる。

つぎに、企業の環境は国内的・国際的環境に分けて考えられる。⁽²⁾

・国内的・社会的・政治的環境

- (1) 製品またはサービスにたいする顧客のニーズ（経済的環境でもある）
- (2) 一般投資家の意識または行動（経済的環境でもある）
- (3) 消費者の意識または行動
- (4) 従業員の意識または行動
- (5) 地域住民の意識または行動
- (6) 環境汚染(公害)問題(注・自然環境)
- (7) 都市化の進展

(2) 高田馨編著『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、昭和50年、43-45頁。

(8) 労働組合運動

(9) 国内政治情勢・法的行政的規制

・国内的・経済的・技術的環境

(10) 国内市場における競争

(11) 国内金融市場，国内証券市場

(12) 原材料・部品の調達市場

(13) 労働力の調達市場

(14) 当該産業の技術水準

・国際的環境

(15) 国際市場における競争

(16) 国際金融市場，国際証券市場

(17) 国際通貨情勢

(18) 国際的資源問題

(19) 国際政治情勢

企業は、企業環境にかこまれている制度(institution)であると考えられる。

また、さきにのべたとおり経営者も制度である。したがって、経営者は企業を構成する内部環境と外部環境の双方への適応と調整を行なうものである。

・企業外部環境

つぎの内容によって形成される本源的な環境である。

自然環境（人間の生存基盤としての空気・水・生物・地質等）

人間環境（個人の健康・精神衛生等）

人工環境（人間によって創出された環境）であってつぎのものがある。

(イ) 社会的・政治的環境

(ロ) 経済的・技術的環境

・企業内部環境

一種の人工環境である。すなわち、資本の源泉（150頁参照）にしても労働

にしても外部環境から調達した資源である。

資本主義のものと企業は、企業内部環境の拡大をつうじて、企業外部環境も進歩せしめることができるという視点に立ってきたが、いまや、企業内部環境の維持・拡大はもとより必要であるが、企業外部環境にたいする適応をはからなければ、企業内部環境の維持さえできない状況となってきた。

4. ドイツ経営経済学

(1) 規範学派 (Normative Richtung)

1920年と1921年、ニックリッシュ (Heinrich Nicklisch) は、それぞれつぎの著書を発表し、組織は資本と労働の共同体 (Gemeinschaft) であるとのべた。

Der Weg aufwärts! Organisation. (『向上の道! 組織』)

Wirtschaftliche Betriebslehre. (『経済的経営学』)

共同体について、さらにみよう。

ニックリッシュの共同体理論は浪漫主義世界観の上に立つ組織論である。「彼が借りてきたのは、人間およびいしくもすべての理性的存在は、それ自身目的として存在するのである。それは、単にあれこれの意思のために随意に使用されるべき手段として存在するのではなく、彼自身ならびにその他の理性的存在にむけられたすべての彼の行動において、つねに同時に目的として考察されなければならない」というカントの命題である。「人間は全体であり同時に部分である」という彼の共同体の命題は、「人間は手段であると同時に目的である」というカントの命題⁽³⁾につうじている。

従来の経済学は組織の主体は企業者であるとしていたのにたいして、ニックリッシュは組織は企業者と労働者の共同体であり、共同体としての組織が産出した成果にたいして企業者と労働者は、それぞれの給付に応じて参加すると考える。

彼の考える成果とは現代でいう付加価値に近いものであり、企業者が利潤獲

(3) 市原季一「ドイツの経営学」(『現代経営学講座』第1巻)有斐閣、昭和43年、131頁。

得の目的のために労働者を手段とみて、低賃金で長時間労働させようとすることは通用しない現代を予見していたようにおもわれる。

1929 年、彼はつぎの発表を行ない、ここにおいては共同体理論がさらに徹底され、利潤追求的企業概念が排除されるところまでいたっている。

Die Betriebswirtschaft. (『経営管理』)

1933 年、シェーンブルーク (Fritz Schönplug) は、「経営学は正しい企業のあり方を明らかにし、現実の企業がいかに正しいあり方からかけ離れているかを認識すべきである」といった。

経営民主化の系譜は、これらを受け継いでいる。これらを規範学派とよぶ。

(2) 技術論学派 (Technologische Richtung)

シュマーレンバッハ (Eugen Schmalenbach) は経営経済学を技術論として樹立すべきものであると論じている。現実の要請に原理を与える現実論を技術論とよぶのである。

1919 年発表されたつぎの著書は、費用の配賦方法に終始していた従来の原価計算論の脱皮をはかったもので、費用のカテゴリーに「固定費」の観念を導入し、原価計算は経営計画と結合されることとなった。

Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. (『原価計算と価格政策の原理』)

Selbstkostenrechnung und Preispolitik. (『原価計算と価格政策』)

経営が大型化して固定費が大となると、操業度の維持が運営上重大問題となる。この事実は現代の経営計画にとって重要な原則である。

また、1919 年に発表されたつぎの研究は、ルカ・パチョーリにおけると同様、実践における不滅の原理を与えている。

Dynamische Bilanz. (『動的貸借対照表論』)

第 2 次大戦の終結とともにドイツ経営学は、共同決定の経営、労働者財産形成を制度化し、アメリカ経営学の影響を受けながら、あらたな萌芽をもちはじめている。

(3) ゲーテンベルクの経営経済学

これまでに見たように、ドイツ経営経済学は、まず技術論経営学の萌芽が見られ、第1次大戦後の規範論経営学が生まれ、シュマーレンバッハの技術論によって経営内部の組織的把握に進んできた。

そして第2次大戦後は経営経済学純理論として、1955年に発表されたゲーテンベルク (Erich Gutenberg) の経営経済学を見ることができる。

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.

彼は2個の経済体制を論じはじめる。すなわち、第1は、資本主義国家においては、経営における生産計画は自由であり、自由であるがゆえに自由競争、寡占競争等の市場経済体制のかたちが実現する。そして、その間に営利システムの存立が許されている。

第2は、全体主義国家においては、中央権力のもとに、生産計画は需要の緊急度が審議され、生産品目・種類・数量が決定され、需要と供給の調和が達成される。

第1のばあいには、企業が自由に生産計画を策定することを「自律原理」とよび、第2のばあいには、中央権力の肢体として経営が存在しているので「器官原理」と名づける。

第1および第2は、経営類型 (Betriebstyp) が異なっていて、第1のばあいには営利経済性原則が、第2のばあいには計画的経済原則が決定要素となるわけである。

また第1のばあいには、個別経営の生産・販売は、国家などの介入を嫌う単独決定原理で行なわれ、第2のばあいには、個人主義的考慮を有することがなく、共同決定承認の原理で行なわれることとなる。

さて、市場経済体制のもとで行なわれる経済活動は、その目的は国民の経済生活を豊かにするためである。「自律原理」のもとで行なわれる経営は、営利経済性原則をもって、営業政策を定めるが、利潤極大化は生産が実現する国民経済的な影響がある。

現在の企業は、適正利潤とはいかにあるべきか、労働者の経営参加共同決定